

イノベーションと組織ルーティンの構造

Innovation and Structure of Organizational Routines

榎谷 正人

目次

1. はじめに：問題の所在
2. 仮説とテスト方法
3. 分析フレームワークとしての組織ルーティン
4. 事例分析－イノベーションと戦略的組織ルーティン－
5. 戦略的組織ルーティンの遂行プロセス
6. おわりに：残された課題

1. はじめに：問題の所在

近年の戦略論では、企業における競争優位の源泉と持続は、組織能力、コア・コンピタンス、さらにダイナミック・ケイパビリティといったキーワードが取り上げられ議論が展開されている。しかし、それらのキーワードの解釈も多岐にわたっているだけでなく、意味するものは明らかではない。そこで本稿では、実践の場において戦略論と組織論を統合する再現可能性のある理論として、具体的に議論が展開されてきたダイナミック・ケイパビリティに照準を合わせて、その構造とメカニズムを明らかにしたい。

ダイナミック・ケイパビリティは、ティース他 (Teece,1997) によれば、「急速に変化する環境に対応するために、内外の能力を統合・構築・再配置する企業的能力」であり、ウィンター (Winter,2003) によれば、「短期的での生存能力を伸ばし、修正、創造する能力」であると定義づけている。これらの定義で重要なことは、内外の能力の統合と修正を柔軟に組み替えることであり、環境の変化に対応するためには、組織内外の資源を利用し創造する学習プロセスであると整理できる。そこで、ダイナミック・ケイパビリティという概念 (Teece et al 1997 ; Winter,2003 ; Collis,1994) に着目し、環境変化に対応し続ける組

織能力の構造と変化、さらに源泉について考察する。

本稿の目的は、持続的成長と発展を生み出すダイナミック・ケイパビリティの具体的な要素の解明である。そのためには、ダイナミック・ケイパビリティの構成要素と考えられる組織ルーティンに着目する。組織ルーティンの構造を明らかにしたうえで、ダイナミックな視点から、イノベーションの影響によって、組織ルーティンが安定と変化を繰り返す遂行プロセスとそのメカニズムをとらえなおす。

2. 仮説とテスト方法

仮説のテストの方法は、「仮説的演繹的方法」で、まず「因果的説明」を組み立てる。つまり、「仮説」（一般法則のかたちをとる）と「初期条件」に関する言明とから、「説明されるべき出来事」を記述する言明（「予測命題」）を演繹的に導出する。次いで、予測命題と観察結果とをつきあわせて、両者が一致していれば、当の仮説は「確証」されたとみなされ、一致していなければ、当の仮説は「反証」されたとみなされる（Popper,1934）。

最初に、組織ルーティンの先行研究をもとにして、構造モデルの構築を試みる。次に、持続的成長と発展と遂げる企業4社をとりあげて、特定の経営者における事業活動の分析を行う。構造モデルの構築と事例企業分析の目的は、持続的成長と発展の要因を明らかにするためであり、企業制度の構築と、経営者の理念と哲学から発するイノベーションとの関連を解明することである。また、事業活動を分析するプロセスにおいて次の4つの仮説を設定した。ここでは、これらの仮説をもとに、事例分析によって、組織ルーティンの構造モデルの精緻化を行う。

第1の仮説は、経営者が主体となり、企業制度を構築することによって、競争優位の組織ルーティンが形成されることである。

第2の仮説は、組織ルーティンが安定する側面において、意思決定の判断基準とそのプロセスの基準が明確になっていることである。

第3の仮説は、組織ルーティンが安定から変化する側面において、経営者が

主体となり、意図的なイノベーションを創出することによって、組織ルーティンの変化を生み出すことである。

第4の仮説は、競争優位の組織ルーティンとして存続することは、経営者の理念と哲学から発するイノベーションと深く関係していることである。イノベーションは、組織ルーティンの変化する側面であり、組織メンバー間の主体的な組織学習と深く関連している。組織ルーティンの変化が生み出されるためには、経営者の理念と哲学を共通に理解する対話の場と体制の整備が求められるのではないかという点である。

これら4つの仮説と組織ルーティンの構造モデルから、イノベーションと組織ルーティンの遂行プロセスを考察する。そのうえで組織ルーティンの安定と変化するプロセスとメカニズムを考察する。

3. 分析フレームワークとしての組織ルーティン

3-1. 組織ルーティンの研究

大月(2004)は組織ルーティンの多様なとらえ方¹⁾を整理している。組織行動のルーティン化現象は、市場環境の安定・不安定に関係なく進展する(Massini.et.al.,2002)。またルーティンをいかに形成するかは、組織にとって重要な課題である(Axerlod and Cohen,1999)。そして、組織ルーティンが組織行動にとって重要な要因であることを意思決定論的な観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに組織行動の信頼性を形成するもの(March and Simon,1958)や、組織的意思決定の基本的要因である(Cyert and March,1963)、とみなされてきた。進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという見方が提示された(Nelson and Winter,1982)。さらに資源ベース(RBV)の観点から、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと

1) Massini.et.al.,2002;Axerlod and Cohen,1999;March and Simon,1958;Cyert and March,1963;Nelson and Winter,1982;Teece and Pisano,1994;Pentland and Rueter,1994;Cohen.et.al.1996など。

見なされた (Teece and Pisano,1994)。

一方、別の角度から、組織ルーティンのあり方というよりそのメカニズムに着目したとらえかたがある。組織ルーティンは変化する状況に対する組織の適応力に影響する組織化の文法であるとする主張である (Pentland and Rueter,1994)。また組織ルーティンを、選択状況に生ずるプレッシャーに直面する組織学習のコンテキストにおいて、反復的に遂行する実行能力であると見なす、行為主体を含んでとらえる見かたである (Cohen,et.al.1996)。

このような組織ルーティン現象について、いろいろな立場からとらえられるが、それらに共通する側面は、組織ルーティンが組織のタスク遂行に関わる反復的行動パターンということである。組織ルーティン現象は、組織メンバーの行為を規制する構造とプロセスを問題とするものである。つまり、組織ルーティンには、ルーティン構造と、ルーティン遂行の二面性がある (大月, 2004)。組織ルーティンは単純なルーティンから、それらが複合したルーティン化まで含んで総称されており、組織ルーティンには重層的な構造がある。

3-2. 組織ルーティンの構造

3-2-1. 作業ルーティン

ルーティンといえは、反復的で単調な細分化された作業であり、非人間的かつ知的でない活動の代名詞のように語られてきた (吉田,2004)。吉田は、作業ルーティンにおける思考から生み出される暗黙的ルーティン²⁾に的を絞り、作業ルーティンが組織の思考の重要な部分を担っていることを指摘している。

アクセルロッドとコーエン (1999) によれば、「作業ルーティンとは、エージェントや人工物の間で行われる相互作用パターンの繰り返しである。複数の人間エージェントの技能を組み合わせたものがルーティンであるため、一つの

2) 吉田 (2004) は、組織の思考体系は、内省的思考 (モデル構築と一般的意思決定・実行プログラム作成)・意思決定系 (状況の予測や推定に基づき、意思決定プログラムの遂行) と業務系思考 (実行プログラムの遂行) に分けて多元的にとらえている。この二系統のプログラム生成活動のうち、業務系思考から生み出される、開始条件と終結条件が明白化されていないタイプのルーティンを、「暗黙的ルーティン」と呼んでいる。

ルーティンのなかでかなり多様な相互作用が生じることもある」と、参加者が思考し学習することを指摘している。一連の作業ルーティンによってもたらされる応力やストレスの伝播、さらに持続的な活動のすべての例はその構造自体ではなく、構造の形成に着目することの重要性を唱えている。そのために、作業ルーティンがもたらす複雑性の解明には、作業ルーティンの数や複雑さなどをどのように変化させるかをとらえなければならない。そのことは、作業ルーティンの思考による変化の重要性を強調している。このように、ルーティンは組織能力の主要な源泉であり (Cohen and Bacdayan 1994; Miles, et. al. 1998)、ルーティンはメンタルなアーティファクトであるとする。したがって、作業ルーティンは、組織ルーティンそのものの安定と定着を図る根幹に位置づけられる。

3-2-2. 管理的業務ルーティン

組織が行う業務は、オペレーションを中心とする作業ルーティンと、オペレーションに加えて、意思決定を伴う管理的業務ルーティンがある。管理的業務ルーティン³⁾とは、頻繁に生じない事柄であっても、対処法を標準化し、組織メンバーが対応できる活動のことである。

管理的業務には意思決定の機能も含まれる (Simon, 1965; Mintzberg, 1972; Ansoff, 1965)。彼らの議論も戦略的意思決定の問題に集中している。管理的な意思決定の対象は、パフォーマンスの最大の潜在能力を生み出すような方法で、自社資源の構造づくりをすることである。管理的な課題の対象の一部は組織⁴⁾であり、戦略的意思決定は、経営者や管理者の定常業務である。このよう

3) たとえば、営業部門における顧客からの品質に関するクレームなど、その対処方法とスピードなどが、ルーティン活動のなかに組み込まれた企業は、そうでない企業にとって顧客からの信頼を継続する可能性が高いであろう。また、生産部門における生産設備のトラブルへの対処方法と修復のスピードなどが、予め想定されている企業と、そうでない企業での生産性の差は顕著なものであろう。

4) Ansoff (1965)によれば、その対象は、権限・職責の相互関係、仕事の流れ、情報の流れ、流通経路、設備・施設の立地の構造づくりである。もうひとつの対象は、資源の外部調達と自社内開発、原材料の調達源泉の開発、従業員の訓練と能力開発、資本調達、設備・施設の外部調達である。

に、管理的業務ルーティンは、思考を伴った作業ルーティンの修正と調整を図り、組織ルーティンそのものの安定から変化に至るプロセスを適合させるものである。

3-2-3. 戦略的組織ルーティン

企業活動は、経営理念と経営戦略によってその経営計画が策定され、事業活動が展開される。戦略的組織ルーティンとは、日常の事業活動である作業ルーティンと、意思決定の要素を含めた管理的業務ルーティンを基盤に成立する。さらに、持続的競争優位のダイナミック・ケイパビリティの具体的な要素を戦略的組織ルーティンと呼び、それぞれの要素を結びつける次の4つのルーティンから構成されるものと考えられる。

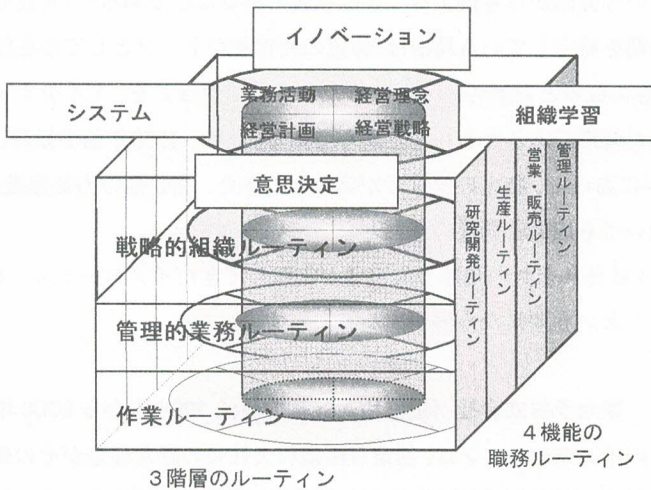
第1は、イノベーションである。事業活動と経営理念の整合性を問い直す活動である。そのため、経営者の理念と哲学がイノベーションの機軸になる。そのうえで、組織メンバーがイノベーションを抵抗なく受け入れることであり、変化への対応をルーティン化することでもある。それは、イノベーションが日常であるという理念を共有することである。

第2は、組織学習である。経営理念を経営戦略に結びつけ、組織メンバーがお互いにそれらを理解し納得することである。これらは組織メンバー間の学習行動であり、組織学習をルーティン化させる活動である。

第3は、意思決定である。組織メンバーが、経営戦略を各部門の事業計画にするため、判断基準と判断プロセスを標準化し明確化する活動である。それは、意思決定の判断基準を特定化させることと、判断プロセスをルーティン化させることである。

第4は、システムである。組織メンバーが各部門の事業計画をもとに、個々人の業務や作業を秩序立てて遂行する活動である。そのためには経営管理諸制度の構築が有効であり、職務の標準化、ルール化、システム化を通して制度化するプロセスである。それは、企業活動全体に及ぶ、システムのルーティン化である。

図1 組織ルーティンの構造



4. 事例分析—イノベーションと戦略的組織ルーティン—

戦略的組織ルーティンを構成する4つの要素について、持続的成長と発展を遂げる日本を代表する企業4社（京セラ、花王、東レ、松下電器産業）において、戦略的組織ルーティンの遂行プロセスを通して考察する。

これら4社を取り上げた理由は、50年以上に渡って持続的成長と発展を遂げていることであり、20世紀の半ば以降、21世紀の今日に至るまで、それぞれの企業が最も変化に対応し、外部環境や内部組織に対しても様々なイノベーションを実践してきたからである。さらに、1950年以降1980年半ばまでは、日本が高度経済成長を遂げてきた時期でもあり、多くの日本企業は、成長産業への参入による外部環境要因によって成長と発展が決定づけられたと考えられてきた。しかし、これら4社においては、必ずしも外部環境要因によって成長と発展がもたらされたわけではないと考えられる。その理由は、1990年代以降の日本経済の減退期から現在に至るまで、取り上げた4社は持続的な成長と発展を実現していることから明らかであろう。

このように、4社の組織能力、ダイナミック・ケイパビリティを環境変化への対応という側面から考察することは意義のあることであろう。4社それぞれの考察時期を特定している理由は、特定の経営者のトップとしての在任時期であり、現在の成長と発展の基盤となったイノベーションを、ダイナミックに実践してきた時期であるにとらえたからである。また、1950年後半以降、現在に至る50年において、特定の経営者が実践してきた、在任期の内部組織変革が、現在においても成長と発展の基盤となっていると考える。

次に、4社それぞれの時期の経営者が実践してきたイノベーションを、組織ルーティンという要素から解明することにする。

4-1. 京セラ株式会社（稲盛和夫社長の時代 1959年から2000年）

京セラのイノベーションは、創業者稲盛和夫社長の経営理念がその根幹に位置づけられる。1959年「全従業員のもの心両面の幸福を追求すること」を経営理念と定め従業員と共有している。社長自らが考案した「アメーバ経営」は、企業組織を必要に応じて小さく分け、それぞれの小さな組織が独立採算で経営を行う仕組みである。そして、卓越したセラミック技術と、独自の経営組織によって成長と発展を遂げてきた。さらに、グローバル戦略面では、1968年米国カリフォルニア州に駐在員事務所を開設し、1969年米駐在員事務所を改組、現地法人Kyocera International, Inc.を設立するに至った。1971年ドイツにFeldmuhle社と、合弁会社（現・Kyocera Fineceramics GmbH）を設立している。

卓越した技術力で、1974年「電子回路用セラミック積層技術の開発」により、第16回科学技術庁長官賞を受賞した。事業戦略においては、M&Aを積極的に行ってきたことも京セラの成長と発展の特徴である。1982年関連会社4社を合併し、新社名を現在の「京セラ株式会社」とした。1983年（株）ヤシカを合併、1984年（財）稲盛財団設立、1984年ウシオ電機（株）、セコム（株）、ソニー（株）、三菱商事（株）等24社と第二電電企画（株）（のちの第二電電（株））を設立した。2000年三田工業（株）が京セラミタ（株）に社名変更し、2000年第二電電（株）、KDD（株）、日本移動通信（株）が合併し、（株）ディーディー

アイ（現・KDDI（株））が発足している。このように、卓越した技術力、独自の組織戦略、M&Aによりイノベーションを連続化させて成長と発展してきた。

京セラの組織学習は、稲盛和夫社長の経営哲学と深く結びついている。その根幹に位置づけられるのは、社是、経営理念、経営思想の3つの要素である。社是は、「敬天愛人」と、仕事にあたるうえでの心を表現し、経営理念は、全従業員を起点に人類、社会の進歩発展に貢献することを表明している。経営思想は、社会との共生、世界との共生、自然との共生など、企業としての姿勢と思想を表現している。全従業員が労使共通の目的のために、お互いに協力し合えることが理想であると考え、そのモデルを日本の伝統的な「家族」に求めた「大家族主義」である。また、組織学習を生み出す体制は、アメーバ経営によって加速する。少人数チームで組織をデザインした、チームリーダーが経営者としてそれぞれの分野を任される経営である。

京セラの意思決定は、原理原則を基準とする判断と行動を具体化した、「京セラ会計原則の実践－判断基準の明確化－」によって説明できる。「人間として普遍的に正しい判断基準を確立すべし」と、誰もが自由という状態のなかで社会を正常に機能させるためには、誰もが自分自身のなかに自らの行動を制御する厳しいモラル、内的規範が必要であることを強調している。この会計原則とは、経営判断や意思決定の判断基準が明確に示されていることである。財務会計とは別個の管理会計のルールを作り、各アメーバの売り上げや経費、利益などを客観的に把握できるようにしている。市場に直結した部門別採算制度の確立を行っていることにある。「時間当り採算表」と呼ばれるものであり、時間当り採算を改善するには「売上最大」「経費最小」「時間最短」という三つの施策を採っている。

京セラ会計学の根本は、会計上においても、あくまで本質を追及し、経営の原理原則に立ち返って会計の問題を判断することである。意思決定基準を定め、判断そのものまでも経営理念とつながっており、7つの原則に表⁵⁾されている。

5) 第1は一对一の原則。第2はダブルチェックの原則。第3は完璧主義の原則。第4は筋肉体質の原則。第5は採算向上の原則。第6はキャッシュベース経営の原則。第7はガラス張り経営の原則である。

京セラのシステムである組織形態は、アメーバ経営がその特徴としてあげられる。顧客への出荷価格、すなわち市場価格を製造部門の「売上」と見なすことである。営業部門に対しては、売上総額の一定の金額を「営業口銭」として支払う。さらに製造に関わる経費を引いた残りが製造部門の「もうけ」になる。安売りに走ると製造部門の売上ともうけが減ってしまう。社内のできるだけ多くの部門をプロフィットセンター化し、売り上げを持たせて時間当たり採算を定量的に把握する。ただし、非採算部門はしっかりと自部門で使う経費と時間を管理し、採算部門に対して利益貢献ができる活動を行う。また、2003年には執行役員制導入している。

このように、経営判断や意思決定の判断基準が明確に示されている会計原則も、経営管理システムとして有効に機能している。アメーバ経営と会計原則が、経営理念を起点に経営戦略と事業活動そのものと連動して、一連の事業活動の制度として機能しているものといえよう。京セラの戦略的組織ルーティンは、システムである会計原則によって、フィロソフィーを判断基準にすえた意思決定を機能させている。さらに、アメーバ経営によって、組織メンバーの学習を促進させ、組織ルーティンの変化を絶えず創出しているものととらえられよう。

4-2. 花王株式会社（丸田芳郎社長の時代 1971年から1990年）

花王のイノベーションは、丸田芳郎社長の経営哲学が原点にある。経営理念と経営戦略によって、多角化とグローバル化が原点となり、「日々革新」という経営哲学が花王の発展を支えてきた。また、事業の多角化につながる研究開発を目的に、1978年「栃木研究所」新設するなどその体制を築いてきた。

1985年花王石鹼株式会社から、現在の「花王株式会社」に名称変更するに至る。1986年丸田社長が経営理念を掲げ、新規事業である花王の化粧品事業開始し、花王タイプの事業体制が確立されたのもこの時期である。それは、家庭品事業部制の改変であり、4つの事業部が設けられた。新事業戦略と、組織戦略によってイノベーションが推進された。

花王はコア・コンピタンスを「家庭製品」とベースを定めている。自社でコントロールできないことには手を出さないという徹底した自前主義である。その根底にある哲学は、「日々イノベーション」であった。「清潔・美・健康」という企業理念と経営哲学に常に照らし合わせて、自社がイニシアティブをとれるビジネスに集中している。超現場主義であり、イノベーションは組織の中にそれを推進する原動力となる仕掛けがなければならない。その象徴は、大部屋制度であり様々なプロジェクト制である。

花王の基本理念は「顧客の立場にたつ」ことであり、花王の経営理念は生活者を起点に置いている。「企業理念」はあくまで「言葉」であり、それを実現するのは企業風土である。一人ひとりの社員が、経営理念を実行するような企業風土がなければ、理念はお題目にすぎないとする。

花王の組織学習は、1986年のTCR（トータル・コスト・リダクション）と、1990年以降の第2次TCR（トータル・クリエイティブ・レボリューション）として全社活動を展開していることが基盤となっている。花王の組織は絶えず流動的である。プロジェクトの名取り組みも多く立ちあげているが、プロジェクトまでいかないものもある。チームを組んで超短期間にテーマの解決にあたるグループが編成され、課題解決とともに解散している。

丸田社長は、花王のマーケティングについて「オープンにしろ」という方針である。その理由は「風土と人材がなければ、真似することはできないから」と強調してきたことである。このような風土と人材について、1989年に「霞ヶ浦研修所」開設や、1991年に「有田研修所」開設などによって促進してきたこともその特徴である。

花王の意思決定は、研究・技術開発と生産、そしてマーケティングや販売・物流などの経営諸機能を統合的に経営しようとする基本方針と深く結びついている。財務戦略面では、年度ごとのリターン・オブ・インベストメント（ROI、投下資本の収益評価制）が設定され、部門ごとの収益の改善が求められた。

1989年、経営管理指導グループによって、花王のグローバルな事業展開の基本理念として、経営は出来る限り現地の人に任せるという3原則が確定した。

第1は、事業を通じてその国の経済発展に貢献し、国民生活の向上に役立つこと。第2は、最先端の技術を移転し、相手国の技術水準の向上と産業の振興に役立つこと。第3は、その国であげた利益は、できる限りその国に再投資することである。

丸田社長は、社員同士が直接交流する重要性と目的を5つに集約している。

(1) 意見、考え、提案などの公開、お互いのもっている情報を公開し、共有する。(2) コミュニケーションによって、心の面で一体化する。(3) 意見、考え、提案などの公開を肩書きにとらわれることなく、率直に発言することができる。(4) 認識の共有によって協力態勢がとれるようになる。(5) 方向性を正しく認識し、戦略展開の方向性を各人が照準を合わせ結集できることにある。

花王のシステムは、新規事業などのイノベーションを、組織メンバーが主役となって取り組む体制の整備によって円滑に進められている。1978年に、花王生活科学研究所の消費者相談システム「カオーエコーシステム」開発や、1985年に、全国に花王の化粧品専門販売(9社)を設立するなどの体制を整備している。1986年からのTCRないし、1990年以降の第2次TCR運動が推進され、生産、販売、物流の統合をコンピュータ利用によって実現する高度にシステム化された花王の流通システムの構築による経営が実現している。

大部屋制度は研究所のフロアにも仕切りがなく、本社の役員フロアも、社長室や役員室はパーティションで区切られているものの、ドアのある個室ではない。また、「花王のマネジメントブック」(1990年5月)を発行し、経営理念の第1として「消費者への奉仕の精神」を掲げ、花王の経営理念と研究・技術開発を中心に統合をめざす経営方針で説明している。

このように、花王における戦略的組織ルーティンは、イノベーション、意思決定、組織学習、システムのそれぞれの組織ルーティンがお互い連動し、可変的なルーティンサイクルによってスパイラルに進化しているものととらえられよう。

4-3. 東レ株式会社(前田勝之助社長の時代1987年から1997年)

東レのイノベーションは、1987年前田勝之助社長就任後による意識改革と、

経営理念に絡めた全社活動が原点にある。新事業の展開を組織戦略として具体化していった。1988年に、国際部門を新設、医薬・医療事業部門、電子情報機械事業部門を新設、関連事業本部を新設している。

1991年に、取りまとめられた長期経営ビジョン「AP - G2000」を実施し、実現するアクションプログラム(AP)として策定され、東レおよび東レグループの長期展望を示すキーワードとして「Growth (成長)、Group Management (連邦経営)、Globalization (国際化)」を含意する三つのGが、経営活動の統一イメージを表現している。東レはイノベーションの機軸として経営理念を据えている。創立60年目とCI運動の波によって改定されたが、前田社長は、形式的な経営理念を経営戦略と連結させるとともに、意識改革を中心にした経営革新に重点を置く活動を実行した。

東レの組織学習は、1987年前田社長就任以降、意識改革と行動改革を、開かれた意思決定の場によって議論から展開される。独自の経営管理の導入し、代表取締役による副社長連絡会が設置された。部長級以上は誰でも議題を提出し、トップ・マネジメントの意向を直接打診、相談のために出席することができる。部長懇話会は、1987年9月から2年間にわたって月2～3回の頻度で開催され、延べ326人が出席した。さらに、事業活動の目標と指標を明確にしている。生産本部で原価削減のための目標管理として徹底させていた「自助努力」による管理項目を、全社的に徹底した。1992年に、「2000 (ID - 2000) 運動」が開始することになった。この運動は、前田社長就任以来トップダウンの経営を行ってきたが、現場のリーダーが主体性をもった経営課題への取り組みと行動が緊要であるとの認識である。

東レの意思決定は、繊維事業の体質改善強化計画 (APS) の実行に際して、品種別・用途別に利益管理が行い、収益力の高い品種と不採算品種はカットし、生産も販売に見合う体制をとったことが特徴である。1988年度に改定された社内仕切価格制度は、2年前の原価をベースとし原料供給部門であるケミカル事業本部の利益に2年間の自助努力でコストダウンを反映している。ケミカル事業本部のユーザー部門である繊維、プラスチックの各事業本部は、自製原

料の低コストのメリットを生かして、強いコスト競争力をもって拡販戦略を展開することになった。

前田社長は、就任前年から行われていた新創業運動にピリオドを打つとともに、中・長期の経営課題を設定。第1に事業分野いわゆる事業ドメインのとらえ方を現在の事業分野の枠を越えて再編成する。第2に自助努力のできる具体的手段は何かを設定する。第3に繊維事業の「APS (Action Program for Survival)」などの合理化活動である。

意識変革を実効あるものにするために、まず経営企画室の役割期待を変え、繊維、プラスチック、ケミカル、複合材料、研究開発、財經、国際、新事業の各本部・部門から1人ずつ、部長級の主力を新設した経営企画グループに配属した。さらに、1987年に、戦略的広報を重視して、広報課と人事部から移管した社内報グループをあわせて、社長直轄の広報室を設立している。

経営上の諸問題を検討するに際して、期間の長短によって取組みの方法を明確に区分している。いますぐに解決すべき事項を「今の問題」、中期的に取り組む課題を「中期の課題」、5～10年かけて長期的に進むべき方向を「長期の展望」として整理し対応することである。これらが、東レの意思決定基準として明確化された。

東レのシステムは、様々な職能ごとにきめ細かに制度化されている。1985年設立された技術センターの機能の拡充、研究開発戦力配分を全社的に決定するシステムであるMPR (Marketing Production & Research) を設置している。1986年に、経営幹部を育成する株式会社東レ経営研究所を設立し、人材育成のシステム化にいち早く取り組んでいる。1992年6月には、開発事業を評価する「AKF」(赤字事業・開発事業のフォローアップ) 制度を開始している。重要な技術テーマの意思決定を行う技術委員会、職能別横断的な人事運営を円滑、公平に行うための分野別人事委員会などの設置とその充実を図っている。たとえば、工場食堂、社宅、独身寮、寄宿舎の整備など、中・長期的視野で計画的に福利厚生の実現が図られる。その後、人材育成については、東レ経営スクール(TKS)、東レ専修学校を設置し、役員・理事研修会などもより具体的な研修を

行うことになった。そして、1996年に完成した東レ総合研修センターは、グループ社員の研修の場となっている。

このように、東レの戦略的組織ルーティンは、判断基準である意思決定と、様々な制度であるシステムによって、組織学習を創出し、イノベーションを推進していったものととらえられよう。

4-4. 松下電器産業株式会社 [現パナソニック株式会社]

(中村邦夫社長の時代 2000年から2006年)

松下電器産業のイノベーションは、2001年度から3カ年の中期経営計画「創生21計画」を発表することから始まる。中村邦夫社長の事業部制の解体をはじめ、家電流通の見直し、早期退職制度の実施、グループ会社の完全子会社化、事業ドメインの再編などの改革を矢継ぎ早に推し進めてきた。

2004年度から2006年度の3年間にわたる新・中期経営計画「躍進21計画」を発表した。2005年度経営方針は、技術立社・知財立社の実現、海外事業の強化、生産性向上、風土の革新、リスクマネジメントの実践、株主価値重視の経営、連結総資産の圧縮、CSR（企業の社会的責任）である。創業者松下幸之助の経営理念である、「日々新た」の具現化そのものがイノベーションである。

中村社長は、「創生21計画」のなかで、「破壊と創造」という言葉を使い、「創業者の経営理念以外はすべて変えていい」と、改革の決意を表明した。さらに、経営理念のなかでも、「社会の公器」として「お客様第一」に徹し、「日に新た」に行動することを取り上げている。これらの経営理念の根幹となる考え方は、2001年度からの数々の改革を進めていくうえでも、全社員で確認し合い、徹底して実践してきた。お客様のために、製造業の本分に徹して貢献していくうえで、「スーパー正直」に正道を歩み、たえざるイノベーションを繰り返していくことの大切さを痛感したと述べている。

松下電器産業の組織学習は、事業部制会の解体と、グループ会社再編による組織構造の大改革と深く結びついてくる。中村社長は、「高性能な製品を生み出す高能率な工場ほど5Sなどの基本が徹底され、働く人々は自分たちがつく

る製品に誇りを持ち、たえず改善と創意工夫を続け、生き生きと働いている。そして目標に向かってこつこつと積み上げていく。これが製造業に欠かせない企業文化の一つである」⁶⁾と、イノベーションの根幹には勤勉な活動があることを、ことのほか重要視していることがうかがえる。

経営方針である Panasonic Way として、グローバルエクセレンスを目指している。それは、風土の革新、リスクマネジメントの実践、株主価値重視の経営、連結総資産の圧縮、CSR（企業の社会的責任）からなる。これらの方針は、公明正大の精神、和親一致の精神、礼節謙譲の精神、感謝報恩の精神をもとに、社会との密接なつながりを重視する基本理念と連動している。

松下電器産業の意思決定は、中村社長の絶対譲らない原則がその根幹にある。それは、「企業は器器」「顧客本位」の二つを機軸に「日に新た」に経営を革新することである。社長就任初めての2001年のスローガンに、「夢ある企業に大革新」を掲げた。2002年は「一人ひとりが成長！創造！」、2003年は「創生21 夢ある企業へ 一人ひとりが創業者」、2004年は「躍進21 一人ひとりが創業者 次代を拓く」、2005年は「躍進21 一人ひとりが創業者 より速くより強く」と個人に焦点を合わせている。

経営理念の行動基準として詳しく部門別に明文化している。中村社長は、「ものを製造することだけがものづくりでも、製造の仕事でも、けっしてないということだ。ものづくりとは、企業の理念や哲学、開発者の思いを、製品というかたちにしてお客様にお届けすることで新たな価値を創造する活動であり、そのプロセス全体を意味している。製造はほんの一部分にすぎない」⁷⁾と、経営理念がものづくりの根底にあることを強調している。そして、経営理念の要素に位置づけられるCSRについては、公明正大の精神で、「スーパー正直」に等身大の経営を実践することでお客様の信頼に繋がる活動を目指している。

松下電器産業のシステムは、人事施策においても、成果主義には単純に同調

6) 中村邦夫 (2005) 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2005年9月号」ダイヤモンド社。

7) 中村邦夫 (2005) 「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2005年9月号」ダイヤモンド社。

せず、「専門能力、つまりスキルを軸にした実力主義」を標榜している。2001年部課制を廃止し、2004年から人事処遇制度を大幅に改定し、具体的には、資格制度を大幅に簡素化し、賃金から年功的要素を排除した。

経営理念の教育は、1970年代においても盛んに企業内教育として取り組んできたが、経営理念に基づいた行動力を評価に加える点は、イノベーション活動における人事施策の特徴である。経営理念実践の指針を、わかりやすく具体的に表現したものが「行動基準」であり、2005年度全面改定している。この行動基準の確実な順守のために、計画的に教育・研修を実施している。従業員は、就業規則により措置されることなどもオープンになっている。

このように、松下電器産業の戦略的組織ルーティンは、ダイナミックなシステムの変革によって、イノベーションを推進してきたことにある。経営理念を不変的な機軸にして、組織学習と意思決定を残しつつ、新たな組織ルーティンの創出を行っているものととらえられよう。

5. 戦略的組織ルーティンの遂行プロセス

組織ルーティンの構造モデルと4社事例分析の結果、組織ルーティンの構造と遂行プロセスが明確になってきた。それは、組織ルーティンの安定するプロセスと変化するプロセスが存在することである。

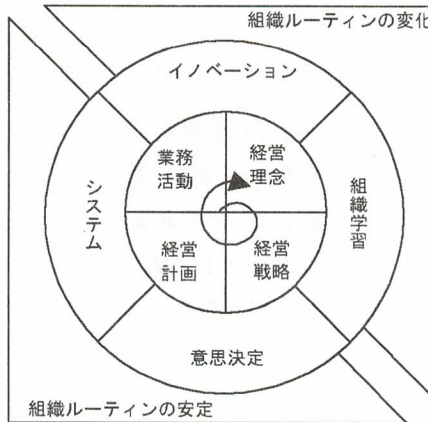
組織ルーティンの安定は、意思決定とシステムによってもたらされることが明らかになった。意思決定とは、経営戦略を各部門の事業計画や業務目標を実現するためのものである。それは、判断基準の特定と判断プロセスの明確化を行うことである。また、システムとは、各部門の事業計画や業務目標を、組織メンバーの業務や作業を円滑に遂行させるものである。各部門や職務における情報システムや生産システムなどの構築と、組織メンバーのコミットメントとモチベーションを維持する経営管理諸制度の構築である。

組織ルーティンの変化は、組織ルーティンの安定が前提となり、イノベーションと組織学習によってもたらされる。イノベーションとは、事業活動と経営理念の整合性を問い直すことから始まる。イノベーションを常軌化し、ルーティン化

する理念と思考を基盤にした活動とも言えよう。組織学習は、経営理念を経営戦略に結びつけて位置づけることが前提となる。そして、組織メンバーがそれらを理解し解釈する場を通して、創発的な学習を生み出す組織形態⁸⁾が生み出されることである。このように、競争優位を持続させる組織能力は、現在保有しているものだけではなく、将来に向かって環境変化に適応する戦略的資産を構築するプロセスを明らかにすることが求められる(野中・紺野, 2003)。そのためには、組織の経営資源を環境との変化のプロセスの側面に焦点を当てることが重要である。

安定するプロセスにおいて、意思決定とシステムが機能する。変化するプロセスにおいて、イノベーションと組織学習が機能する。これら4つの要素から構成されるのが戦略的組織ルーティンであり、次に詳しく整理しておこう。

図2：戦略的組織ルーティンの遂行プロセス



5-1. 戦略的組織ルーティンの安定プロセス

事例分析の結果、最初に設定した第1の仮説と第2の仮説は、戦略的組織ルーティンの安定プロセスにおいて深く関連していた。第1の仮説、「経営者

8) 組織形態は「組織の行動、すなわちインプットをアウトプットに変換するための青写真」(Hannan and Freeman, 1977)であり、組織メンバーの学習を創出する形態である。

が主体となり、企業制度を構築することによって、競争優位の組織ルーティンが形成されることである」は、システムの構築の有効性によって示される。また、第2の仮説、「組織ルーティンが安定する側面において、意思決定の判断基準とそのプロセスなどの基準が明確になっていることである」は、意思決定の基準を明確化した企業制度によって機能する。

5-1-1. 意思決定

野中・勝見(2004)は、クリエイティブ・ルーティンの重要性を指摘⁹⁾している。クリエイティブ・ルーティンである企業経営の型は、戦略的意思決定のルーティン化によって形成される。それは、意思決定の場面で行われる情報収集と分析、さらに、判断する基準や判断方法など一連のプロセスのことである。しかし、様々な不確定要素と、経営者層の経験や認識の差異が生み出されやすくなり、判断基準を明確に示すことは困難を極めるものとなる。そこで、意思決定は、2つに分けてとらえることが必要になってくる。第1に判断基準の特定化と、第2に判断プロセスのルーティン化である。

第1の判断基準の特定化であるが、意思決定における判断基準が、何らかに存在する企業では、組織メンバーの判断基準の拠りどころとなる。一方、それが存在しない企業では、異例業務や標準化されていない非定型業務は、過去に直面したことの無いリスクとして立ちはだかる。一般には、企業の価値判断基準になりうる経営理念や経営方針、さらに行動方針などが意思決定における判断基準に近いものとして位置づけられている。それは、経営理念は戦略的意思決定に不可欠なものであることを意味する。しかし、経営理念が言明されているだけでなく、明文化によって広く社会にも企業の存在目的を示すべき機能を

9) 企業経営の「型」を、クリエイティブ・ルーティンと呼んでいる。それは、欧米のマネジメントシステムによく見られる、逸脱や攪乱を許さない標準化やマニュアル化はただのルーティン(お決まりの手順、決まり切った仕事)であり、これに対し、よい型は、より高い次元での自由度を保証しつつ原型としての機能を果たすためクリエイティブなルーティン(実行力を磨き上げる型)であると位置づけている。そして、クリエイティブ・ルーティンは、企業によってそれぞれ異なるとしている。

もつ。そのうえで、組織メンバー全員が、経営理念を理解し納得する内在化のプロセスが求められるのである。

第2の判断プロセスのルーティン化の鍵は、価値判断基準の拠りどころとなる経営理念と経営戦略の連動にある。意思決定を組織行動として展開するには、課題を形成する手順や、問題を解決する方法をルーティン化しておくことにはかならない。これらの手順や方法が、組織の知識として蓄積されて活用されることである。意思決定の判断プロセスを、組織メンバー個人の能力の開発とその発揮に委ねるのではなく、組織の能力であるケイパビリティとして明確に開発し構築しておくことが重要となる。

意思決定とは、すぐれた経営者個人の意思決定や組織行動が、管理者や組織メンバー全員の組織判断が組織行動として再現できるものである。カリスマ的で、優れた次代経営者の出現を期待することではなく、意思決定の判断基準の特定化と判断プロセスのルーティン化によるものといえよう。

5-1-2. システム

システムとは、仕事の標準化、ルールや制度によって組織メンバーが共通にルーティン化した活動を再現することである。作業ルーティンや管理的業務ルーティンにおいて、意思決定や仕事の方式を制度化することは比較的容易である。その理由は、管理的業務ルーティンにおける革新的な意思決定は、判断基準の特定化と、判断プロセスをルーティン化することによって実現につながるからである。このように、作業ルーティンだけでなく、管理的業務ルーティンも含めた一連の制度化をシステムと呼ぶことにする。

システムとは、作業ルーティンから管理的業務ルーティンによって、組織ルーティンを安定させ定着させる機能をもつ。主に、各部門の各職能や各職務において、それぞれ標準化し、ルールや制度化する活動である。それらを整理すると、企業制度として大きく4つに分類できる。

第1は、株式会社・企業・組織に関する企業の法的な側面や事業活動に関わる制度である。第2は、雇用・人事・教育・評価・福利厚生に関する人的資源

のマネジメントに関わる制度である。第3は、給与・賃金・賞与・年金に関するインセンティブに関わる制度である。第4は、事業活動・仕事・業務に関する手続きやシステムに関する制度である。とくに、第4の事業活動・仕事・業務に関する制度には、営業・販売・マーケティング部門、生産・製造・工場部門、研究開発部門の業務に関する制度や情報システムも含まれる。

システムは、職務ごとに大きく4つ要素から構成される。第1に、生産現場における組織ルーティンである。現場の組織メンバーの熟練は、作業ルーティンや管理的業務ルーティンそのものである。第2に、営業販売部門における組織ルーティンは、優れた営業や販売メンバーが、組織能力を発揮するための組織のマーケティングシステムの卓越性につながる。第3に、研究開発部門における組織ルーティンは、2つの方向で開かれた研究開発マネジメントが求められる。一つは、市場との開放性であり、もう一つは、研究開発組織間での開放性である。第4に、管理部門における組織ルーティンは、人的資源に関する部門、財務に関する部門、知的財産権に関する部門、法務やガバナンスに関する部門などに分かれる。管理部門における組織ルーティンは、制度やルールとして設計するとともに、組織全体への定着を図る活動が中心となる。

5-2. 戦略的組織ルーティンの変化プロセス

事例分析の結果、最初に設定した第3の仮説と第4の仮説は、戦略的組織ルーティンの変化プロセスにおいて深く関係していた。第3の仮説、「組織ルーティンが安定から変化する側面において、経営者が主体となり、意図的なイノベーションを創出することによって、組織ルーティンの変化を生み出すことである」は、イノベーションの創出によって、組織ルーティンはダイナミックに変化する。第4の仮説、「競争優位の組織ルーティンとして存続することは、経営者の理念と哲学から発するイノベーションと深く関係していることである」は、経営者の理念と哲学を、共通に理解する対話の場と体制の整備としての組織学習にあると考えられる。

5-2-1. イノベーション

ここでいうイノベーションとは、「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化をもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動としての組織変革」（大月、2005）である。したがって、その概念図式は、環境、パラドックス、戦略、文化、組織構造、組織プロセスを構成要素としてとらえる。広い枠組みでとらえることで、非連続イノベーションをも継続的で連続的イノベーションと理解できる。クリステンセン（1997）のいう「破壊的イノベーション」を「持続的イノベーション」にシフトすることであろう。また、イノベーションとは、組織ルーティンの変化を生み出すとともに、戦略的組織ルーティンを形成する機軸のことである。

企業がイノベーションを余儀なくされる2つの要因がある。第1は、企業の存続と、今後の成長と発展における危機を認知した場合である。第2は、比較的安定的に成長と発展を遂げている企業において、経営者交代時に、イノベーションの必要を強く意識し、革新的な活動を推進しようとする動きである。しかし、イノベーションを意識し、常に組織変革の必要性を認識している企業において注意しなければならない点がある。

ラングロアとロバートソン（2004）は、イノベーションを妨げる慣性（inertia）について着目している。強固なルーティンをもつある組織において、メジャー・チェンジ（大規模な変化）が生じる場合、イノベーションの導入は2つの結果をもたらすというものである。つまり、別の目的に向けて発展してきたルーティンの持続によって妨げられてしまうか、あるいは旧来のルーティンが棄却されたにもかかわらず、まだ新しいルーティンが十分に発展していないといった「空白期間」がもたらされるか、いずれかの帰結が生じるとの指摘である。いずれにせよ、イノベーションによって、過渡的な非効率性がもたらされるということである。また、ルーティンやケイパビリティは、企業のアクティビティのベースをなしているが、それらがもたらすフレキシビリティの欠如や慣性によって取引費用が増加することを指摘している。つまり、強固なルーティンの形成は競争優位を生み出す源泉になるが、一方、その強固な

ルーティンは、イノベーションと相容れない性質をもっている。

イノベーションそのものをルーティン化させることによって、変化や変革そのものが日常であり、日々新たなものを創出することこそ事業活動そのものであるという理念が重要である。

5-2-2. 組織学習

組織学習の様々な研究¹⁰⁾においても明らかなように、企業を取り巻く現象や事象の認識と、その解釈の仕方とその解決行動にも差異がある。

一般に組織行動のルーティン化は、反復作業の積み重ねによって、組織に安定をもたらすものと解釈されている。しかし、組織メンバーがあるタスクを遂行していると想定した場合、組織メンバーは時間が経つにつれルーティン業務に習熟し、与えられたルーティン業務の問題点をいろいろと認識するようになる。そのため、ルーティンの安定度を高めれば高めるほど変化が求められるというパラドックス現象が生ずる (Knott, 2003)。この克服には、ルーティン化を高めながら、柔軟性も高められる組織体制の構築が必要になる。

組織メンバーの、仕事のルーティン化に対する学習成果がメンバー間で共有されると、そこから共通の解釈が生まれて、既存の組織ルーティンを更新するような新たな組織ルーティンが形成されることがあり、これが組織学習とみなされる。具体的には、組織の規則、戦略、技術、文化におけるルーティン化を通して、組織学習が展開されることになる。しかも各ルーティンは、それを遂行する行為者とは独立していて、行為者が変わっても組織に残される。学習は累積的であり、組織における学習プロセスは、社会的・集団的なものである。

10) 組織学習に関する研究は多岐にわたり、統一した見解が十分みられるわけではない (Argyris and Schon,1978;March and Olsen,1976;Hedberg,1981;Cyert and March,1963; Daft and Weick,1984; Duncan and Weiss,1979;Nystrom and Starbuck ,1984;Prahalad and Bettis,1986)。安藤 (1997) によれば、組織学習の対象を3つの層からとらえてその関係性のアプローチを試みている。第1に組織メンバーである個人を学習主体にしたもの、第2に組織を学習主体とするもの、第3に組織と個人の相互作用に着目したものである。しかし、第1、第2の組織学習論は整理されつつあるが、第3の組織と個人の相互作用については、組織学習論の範疇を超えたテーマとしている。

そのため、組織学習は「制度化されたプロセス」(Teece and Pisano, 1994)となる。また、学習によって生み出された知識は、組織ルーティンの中に埋め込まれることになるが、完全にコード化することはなく、容易に表現できない暗黙的なものとなる場合もある。この暗黙的な組織ルーティンは、競合他社によって模倣困難で競争優位性を確保する手段となる。

組織学習をルーティン化する企業と、一過性の活動として位置づける企業とでは、活動の再現可能性に差異が生じるであろう。その理由は、活動の主体者である組織メンバーが、相互に学習する差となり、その結果、相互学習によって組織ルーティンの変化を生み出すからである。また、組織学習の様々な研究においても明らかなように、企業を取り巻く現象や事象の認識と、その解釈の仕方とその解決行動にも差異が生ずる。つまり、組織が完全な学習サイクル¹¹⁾を通じて、経営理念と経営戦略を理解した場合の知識と行動の獲得は、競争優位の組織ルーティンとして位置づけられる。

組織学習を機能させる条件は次の3点に整理される。

第1は、競争優位の組織ルーティンを獲得し定着させる制度やシステムがその前提になる。それは、経営理念を中核に据えて、組織メンバーがオープンに議論が出来る場やシステム、制度などが保証されていることである。

第2は、部門間の壁や、階層間の溝をなくすような場やシステムさらに制度の構築によって、組織学習を創出する組織形態が求められる。それは、組織メンバー間にとって組織学習のプロセスは、知識を創造する信念と理念とが深く関わっている¹²⁾ため、ティース (2001) が主張するように、持続的競争優位を可能にする知識資産の構築は内製が基本である。なぜなら、その企業にとって

11) 「完全な学習サイクル」とは、March and Olsen (1976) による学習サイクル・モデルであり、組織学習プロセスを「個人の信念→個人の行為→組織の行為→環境の反応→個人の信念→・・・」という刺激→反応の連鎖でとらえたモデルのことである。

12) 野中 (2002) は知識創造理論において、綜合力 (synthesizing capability) の概念を唱えている。企業の様々な矛盾やパラドクスを革新的に統合する必要性に迫られていることである。それらの対立項のなかで象徴的なのが、速度の経済 (economy of speed) と忍耐の経済 (economy of patience) の対立であるとしている。

本質的な知識創造のプロセスはアウトソースすることはできないからである¹³⁾。

第3は、組織学習が組織ルーティンの変化を生み出し続けるには、経営理念と経営戦略のつながりに加えて、事業活動そのものの連動性に着目することが必要であろう。経営理念そのものの表明は、存在目的¹⁴⁾を表明するべきものであるが、存在理由¹⁵⁾の表明に止まる企業も多いことを意味する。存在理由の表明を中心にした企業では、その戦略は、外部環境に適合することが主目的となる。その結果、時代環境変化に応じた事業を展開することが多く、組織のケイパビリティや自社の組織ルーティンを内省的に見つめることなく事業展開を行う。存在目的の表明がある伝統的な企業においても、経営を担う経営者の判断でこのような戦略に邁進する例も少なくない。

6. おわりに：残された課題

事例分析と組織ルーティンの先行研究から、組織ルーティンの構造をモデルすることによって、イノベーションとどのように関係しているのか、遂行プロセスを考察した。

その結果、組織ルーティンには安定と変化の遂行プロセスがあり、いずれのプロセスも、持続的成長と発展をもたらす重要なメカニズムであると言えよう。なかでも、戦略的組織ルーティンが安定するプロセスでは、経営管理システムを束ねる制度として、経営者によって経営理念を位置づけられていることが明らかになった。それは経営理念のManagement Principlesとしての機能化

13) 知識創造企業は、速度の経済か、忍耐の経済のどちらかを選択することではなく、どちらもダイナミックに両立させる総合力を構築することであると主張している。ポジショニング重視か、コンピタンスかという対立項は、価値のレベルでは、市場原理が人間原理の総合を要請する。市場における持続的競争優位の源泉は高質の暗黙知にあるとしている。そして総合力を構成する概念として、知識ビジョン、知識資産、場、インセンティブ・システム、クリエイティブ・ルーティン、自律分散型リーダーシップの6つをあげている（野中2001、Nonaka and Toyama 2002）。

14) 存在目的の表明とは、社会における自らの企業の存在意義を示したものであり、社会的貢献に焦点が当てられる。

15) 存在理由の表明とは、自らの企業の存在意義を社会に示したものであり、自社やステークホルダーへの利益目標の追求に焦点が当てられる。

である。競争優位の組織ルーティンは、経営管理システムの主要な制度として位置づけて機能させることによって一時的に安定する。さらに、経営戦略や経営計画と、経営理念の一貫性が、経営の方向性を組織メンバーに浸透している必要があろう。一連の戦略的組織ルーティンの形成は、4社事例からも明らかのように、意思決定とシステムの迅速な機能構築が競争優位の要因となる。その意味において、経営理念の Management Principles としての機能化が、ダイナミック・ケイパビリティの一つの側面となる。

一方、戦略的組織ルーティンの変化するプロセスでは、経営者が主体となり、経営理念を機軸にイノベーション活動を推進してきたことが明らかになった。組織ルーティンの変化の起点として位置づけられるのは、経営理念の Management Philosophy としての機能化である。とくに、これら事業活動と組織活動の起点となる理念が、組織メンバーだけでなくステークホルダーを含めた社会への適応性ととも受容されていることの重要性が指摘される。つまり、企業の経営目的と、組織メンバーの存在目的を統合することによって生み出されるものととらえられよう。一連の戦略的組織ルーティンの変化は、経営者によるイノベーションを契機に、組織メンバー間における組織学習の創出である。組織学習を創出し加速するためには、それを支える組織形態が重要であることが4社事例でも明らかになった。その意味において、経営理念の Management Philosophy としての機能化が、ダイナミック・ケイパビリティのもう一つの側面となる。

このように、持続的成長と発展の要因となる、ダイナミック・ケイパビリティは、経営理念を、経営者が主体となって意味づけ、組織メンバーが主役となって受容することによって、組織ルーティンの安定と変化するものととらえられよう。今後の研究課題は、組織ルーティンの安定と変化を、スパイラルに進化させていくための、組織のコントロールとマネジメントの理論化と事例分析の反証可能性の検討にある。

参考文献

- ・ Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy:An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*,McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年)
- ・ Argyris.C. and Schon.D.A. (1978) *Organizational Learning:A Theory of Action Perspective*.Addison-Wesley,Reading,Mass.
- ・ Axelrod.R and Cohen.M.D. (1999) *Harnessing Complexity*: Japanese translation rights arranged with The Free Press,a division of Simon&Schuster,Inc.through Japan UNI Agency,Inc.,Tokyo. (アクセルロッド.R・コーエン.M.D著・高木晴夫監訳・寺野隆雄訳『複雑系組織論－多様性・相互作用・淘汰のメカニズム－』ダイヤモンド社、2003年)
- ・ Christensen, C. M. (2001) *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail* (クレイトン・クリステンセン著・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ:技術革新が巨大企業を減らすとき増補改訂版』翔泳社、2001年)
- ・ Cohen,M.D.,Burkhart,R.,Dosi,G.,Egidi,M.,Marengo,L.,Warglien,M.,and Winter,S. (1996) Routines and other recurring action pattern of organizations: *Contemporary research issues.Industrial and Corporate Change*,5:pp.653-698.
- ・ Cohen,M.D.and Bacdayan,P. (1994) Organizational routines are stored as procedural memory:Evidence from a laboratory study.*Organization Science*,5: pp.554-568.
- ・ Collis,D.J (1994) Research Note:how Valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*,Vol.15,pp.143-152.
- ・ Cyert,R.N., and March,J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.,Englewood Cliffs,New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1967年)
- ・ Daft,R.L. and Weick,K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems,*Academy of Management Review*,9,pp.284-295.
- ・ Duncan,R. and Weiss,A. (1979) Organizational Learning:Implications for Organizational Design, In E.M.Staw (ed) *.Research in Organizational Behavior*, Vol.1.JAI Press,pp.75-123.
- ・ Feldman,M.S.,& Pentland,B.S. (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change.*Administrative Science Quarterly*,48: pp.94-118.
- ・ Hannan,M.T.and Freeman,J.H. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*,32,pp.929-964.
- ・ Hedberg,B. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*, in Nystrom. *P.C and Starbuck (eds.)*,*Handbook of Organizational Design*,Vol.1,Oxford University Press,New York,pp.3-27.
- ・ Knott,A.M. (2003) The organizational routines factor market paradox.*Strategic Management Journal*,24:pp.929-943.
- ・ Langlois,R.N. and Robertson,P.L. (1995) *Firms, markets and economic change:A Dynamic Theory of business institutions*.Routledge. (リチャード・ラングロウ・ポール・ロバートソン著・谷口和弘訳『企業制度の理論－ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版、2004年)
- ・ March,J.G. and Olsen,J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget,Bergen,Norway. (遠田雄志・アリソン ユング訳『組織におけるあい

- まいさと決定』有斐閣、1986年)
- ・Massini,S.and Lewin,A.Y.,Numagami,T.,and Pettigrew,A.M (2002) The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms.*Research Policy*,31: pp.1333-1348.
 - ・Mezzia,S.J.,and Glynn,M.A. (1993) The three faces of corporate renewal: Institution,revolution,and evolution,*Strategic Management Journal*, 14:pp.77-101.
 - ・Miles,R.M., Miles,G. and Snow,C.C. (1998) *Good for Practice:An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms*,in Hamel, G. Prahalad, C.K. Thomas,H. and O' Neal,D.(Eds),*Strategic Flexibility:Managing in a Turbulent Environment*,Jhon Wiley and Sons,pp.93-113.
 - ・Mintzberg,H. (1975) *The Nature of Managerial Work*,Harper and Row; Prentice-Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年)
 - ・Nelson,R.R. and Winter ,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
 - ・Nonaka,I. and Takeuchi,H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)
 - ・Nonaka,I and R.Toyama(2002) *A firm as a dialectical being toward the dynamic theory of the firm*,*Industrial and Corporate Change*,forthcoming.
 - ・Nonaka,I. and Teece,D.J. (2001) *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* .SAGE publications.
 - ・Nystrom,P. C.and Starbuck,W.H. (1984) To Avoid Organizational Crises,Unlearn, *Organizational Dynamics*,Spring,pp.53-65.
 - ・Popper,K.R.(1934) *Logic der Forchung*,4.verbesserte.Auflage.1971J.C.B.Mohr Tubingen. (大内義一・森博訳『科学発見の論理』恒星社厚生閣、1971年)
 - ・Prahalad,C.K.and Bettis,R.A. (1986) The dominant logic:A new linkage between diversity and performance,*Strategic Management Journal*7,pp.485-501.
 - ・Simon,H.A. (1976) *Administrative Behaviour*,3rd ed.,Free Press, (松田武彦・高柳暁・二神敏子『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)
 - ・Teece,D.J,Pisano G.&Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management,*Strategic Management Journal*,Vol.18,7,pp.509-533.
 - ・Teece,D.J. and Pisano,G. (1994) The Dynamic Capabilities of Firms :An Introduction, *Industrial and Corporate Change*,3 (3) .
 - ・Winter,S.G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities,*Strategic Management Journal*,Vol.24,pp.991-995.
 - ・安藤史江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房。
 - ・網淵昭三 (2006) 『東レ前田勝之助の原点:現実を直視せよ』実業之日本社。
 - ・平坂敏夫編 (1996) 『花王情報システム革命:同時化・共有化で情報を活かす』ダイヤモンド社。
 - ・平林千春・廣川州伸 (2004) 『花王強さの秘密-23期連続増収増益を続ける「最強DNA」を読み解く』実業之日本社。
 - ・稲盛和夫 (2000) 『稲盛和夫の実学:経営と会計』日本経済新聞社。
 - ・稲盛和夫 (2006) 『アメーバ経営:ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社。

- ・花王経営史編集プロジェクト編 (2003)『絶えざる革新:明日に受けつぐ花王の精神』花王。
- ・京セラ40周年社史編集委員会編纂 (2000)『果てしない未来への挑戦:京セラ心の経営40年』京セラ株式会社。
- ・片山修 (2004)『なぜ松下は変わったか—松下電器、再生への軌跡』祥伝社。
- ・三矢裕 (2003)『アメーバ経営論:ミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社。
- ・森一夫 (2005)『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社。
- ・横谷正人 (2007)「経営理念と企業制度」経営哲学第4巻1号、経営哲学学会。
- ・横谷正人 (2007)「経営理念と組織ルーティン」経営哲学第4巻1号、経営哲学学会。
- ・横谷正人 (2008)「経営理念研究の方法論的諸問題」経済・経営研究 第41号、明治学院大学大学院経友会。
- ・横谷正人 (2008)「組織ルーティンの変化プロセス」経営戦略研究NO.6.March 2008、経営戦略学会。
- ・中村元一・碓井慎一; JSMS花王研究会 (1989)『花王ノン・ライバル経営: 21世紀をめざした新しい戦略経営のメカニズム』ダイヤモンド社。
- ・中村邦夫 (2005)「ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー 2005年9月号」ダイヤモンド社。
- ・日経産業新聞者編 (2004)『松下の中村改革』日本経済新聞社。
- ・日本経営史研究所・花王株式会社社史編集室編纂 (1993)『花王史100年 (1890年-1990年):[本文], 年表/資料』花王株式会社。
- ・日本経営史研究所編 (1997)『東レ70年史:1926~1996』; [本編], 資料編:資料・年表、東レ株式会社。
- ・野中郁次郎 (2001)「総合力:知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」一橋ビジネスレビュー Winter。
- ・野中郁次郎 (2002)「企業の知識ベース理論の構造」組織科学 Vol.36 No.1pp.4-13。
- ・野中郁次郎・紺野登 (2003)「知識ベース企業で何が見えてくるのか」一橋ビジネスレビュー. WIN.
- ・野中郁次郎・勝見明 (2004)『イノベーションの本質』日経BP社。
- ・大月博司 (2004)「組織ルーティンのロジック」北海学園大学経営論集第1巻第4号。
- ・大月博司 (2005)『組織変革のパラドックス (改訂版)』同文館出版。
- ・土平恭郎 (1998)『花王・丸田芳郎最強のマーケティング: 21世紀に遺す』産能大学出版部。
- ・吉田孟史 (2004)「暗黙のルーティンと組織の思考」経済科学、名古屋大学大学院経済学研究科編/名古屋大学大学院経済学研究科、巻号 52 (2) pp.1-19。

